

第 12 章

沟 通

【内容提要】

管理者所做的每件事中都包含着沟通。沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程。沟通的类别多种多样，其中非正式沟通尤其值得关注。与正式沟通相比，非正式沟通具有许多特点，管理人员应该正确对待它们。在组织中，有多种因素如“噪音”、个人因素、人际因素和结构因素等，往往成为有效沟通的障碍，如何克服这些障碍对于管理者非常重要。

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。冲突管理越来越成为一项重要的管理工作。优秀的管理者应懂得和掌握处理冲突的艺术和谈判的技能。在市场竞争日趋激烈的今天，危机无时无刻不在威胁着组织的生存，危机管理日益重要。成功的危机管理包括三个关键因素，即危机管理制度化、高层领导的重视和直接参与以及完善的信息系统。

【学习目的与要求】

掌握沟通的基础性质和内容，了解冲突管理和谈判以及危机管理的原因和技巧。

第一节 沟通的性质及过程

一、沟通的性质及重要性

沟通(communication)包含着意义的传递，指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程。从某种意义上说，整个管理工作都与沟通相关。计划者与企业外部人士的交流，组织者与被组织者的信息传递，领导者与下属的感情联络，控制者与控制对象的纠偏工作，无不与沟通相联系。

如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生，也就是说，说话者没有听众或写作者没有读者都不能构成沟通。但是，要使沟通成功，意义不仅需要被传递，还需要被理

解。沟通是意义的传递与理解。完美的沟通，如果其存在的话，应是经过传递之后被接受者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。

另外需要注意的是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成协议，而不是准确理解信息的意义。如果有人与我们意见不同，不少人认为此人未能完全领会我们的看法。换句话说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，问题在于，我可以非常明白你的意思却不同意你的看法。当一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏沟通导致的，然而详尽的调查常常表明，此时正进行着大量的有效沟通。每个人都充分理解了对方的观点和见解。问题是人们把有效的沟通与意见一致混为一谈。

一般说来，沟通在管理中具有以下几方面的重要意义。

1. 沟通是协调各个体、各要素，使组织成为一个整体的凝聚剂

每个组织都由数人、数十人，甚至成千上万人组成，组织每天的活动也由许许多多的具体的工作所构成。由于各个体的地位、利益和能力的不同，他们对组织目标的理解、所掌握的信息也不同，这就使得各个体的目标有可能偏离组织的总体目标，甚至完全背道而驰。如何保证上下一心，不折不扣地完成组织的总体目标呢？这就需要互相交流意见，统一思想认识，自觉地协调各个体的工作活动，以保证组织目标的实现。因而，没有沟通就没有协调，也就不可能实现组织的目标。

2. 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径

一个领导者不管他有多么高超的领导艺术水平，有多么灵验的管理方法，他都必须将自己的意图和想法告诉下属，并且了解下属的想法。领导情境理论认为，领导者就是了解下属的愿望并为此而采取行动，为满足这些愿望而拟订和实施各种方案的人。而下属就是从领导者身上看到了一种达到自己愿望或目的的人。这些“目的”的“看到”或“了解”，都需要沟通这个基本工具和途径。

3. 沟通也是组织与外部环境之间建立联系的桥梁

组织必然要和顾客、政府、公众、原材料供应者、竞争者发生各种各样的关系，它必须按照顾客的要求调整产品结构，遵守政府的法规法令，担负自己应尽的社会责任，获得适用且廉价的原材料，并且在激烈的竞争中取得一席之地，这使得组织不得不和外部环境进行有效的沟通。而且，由于外部环境永远处于变化之中，组织为了生存就必须适应这种变化，这就要求组织不断地与外界保持持久的沟通，以便把握住成功的机会，避免失败的可能。

二、沟通的过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的信息。它在信息源（发送者）与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（编码），然后通过媒介物（通道）传送至

接受者，由接受者将收到的信号转译回来（解码）。这样信息的意义就从一个人那里传给了另一个人，沟通简单来说就是传递信息的过程。

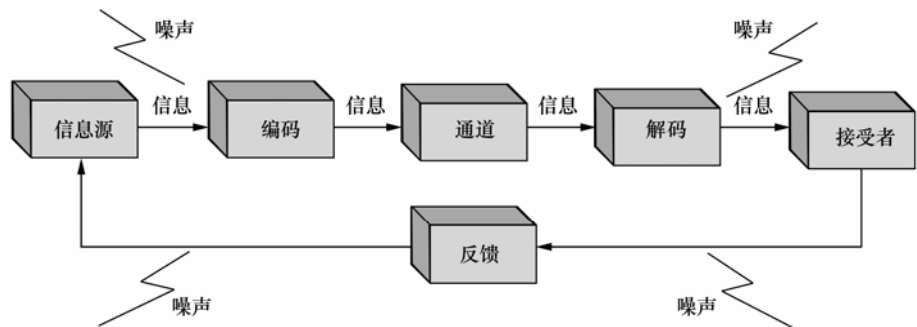


图 12-1 沟通过程

图 12-1 描述了沟通的过程。这一模型包括 7 个部分：①信息源；②信息，连接各个部分；③编码；④通道；⑤解码；⑥接受者；⑦反馈。此外，整个过程易受到噪声的影响。这里的噪声指的是信息传递过程中的干扰因素。典型的噪声包括难以辨认的字迹、电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场中设备的背景噪声等等。所有对理解造成干扰的因素——无论是内部的（如说话人或发送者的声音过低），还是外部的（如同事在临近的桌旁高声喧哗）——都意味着噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。外部噪声对沟通有效性的影响显然是不言而喻的。我们这里主要来看看在沟通过程中造成信息失真的潜在内部原因。

信息源把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息受到四个条件的影响：技能、态度、知识和社会—文化系统。首先，一个人的语言文字表达能力对于传递信息有着至关重要的作用，当然，成功的沟通还要求一个人的听、说、读能力，以及逻辑推理技能。其次，个体的态度影响着行为。我们对许多事情有自己预先定型的想法，这些想法影响着我们的沟通。另外，沟通活动还受到我们在某一具体问题上所掌握的知识范围的限制。我们无法传递自己不知道的东西，反过来，如果我们的知识极为广博，则接受者又可能不理解我们的信息。也就是说，我们关于某一问题的知识影响着我们要传递的信息。最后，与态度影响相类似，我们在社会—文化系统所持的观点和见解也影响着行为。我们的信仰和价值观（均是文化的一部分）影响作为沟通信息源的我们自己。

在沟通过程中，无论使用什么样的支持性装置来传递信息，信息本身会都出现失真现象。我们的信息事实上是经过信息源编码的物理产品。“当我们说的时候，说出的话是信息；当我们写的时候，写出的内容是信息；绘画的时候，图画是信息；做手势的时候，胳膊的动作、面部表情是信息。”我们用来传递意义的编码和信号群信息本身的内容，以及信息源对编码和内容的选择与安排所作的决策，都影响着我们的信息，三者之中的任一方面都会造成信息的失真。

通道是指传送信息的媒介物，它由发送者选择。口头交流的通道是语言，书面交流的通

道是纸张。如果你想以面对面交谈的方式告诉你的朋友一天中发生的事，则使用的是口头语言与手势语言表达你的信息。但你可以另有其他选择。对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种信息通道，如在口头评估之后再提供一封总结信，这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接收之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与编码者相同，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会—文化系统的限制。发送者应该擅长于写或说，接受者则应擅长于读或听，而且两者均应具备逻辑推理能力。一个人的知识水平不仅影响着他传送信息的能力，同样影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其文化背景也会使所传递的信息失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。“如果沟通信息源对他所编码的信息进行解码，信息最后又返回到系统当中，这就是反馈。”也就是说，反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。

三、沟通的类别

按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。一般来说，工具式沟通指发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，其目的是影响和改变接受者的行为，最终达到组织的目标。感情式沟通指沟通双方表达情感，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互间的人际关系。

按照方法划分，沟通可分为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。各种沟通方式的比较如表 12-1 所示。

表 12-1 各种沟通方式比较

沟通方式	举例	优点	缺点
口头	交谈、讲座、讨论会、电话。	快速传递、快速反馈、信息量很大。	传递中经过层次愈多信息失真愈严重，核实越困难。
书面	报告、备记录、信件、文件、内部期刊、布告。	持久、有形，可以核实。	效率低、缺乏反馈。
非言语	声、光信号（红绿灯、警铃、旗语、图形、服饰、标志）、体态（手势、肢体、动作、表情）、语调。	信息意义十分明确。内涵丰富，含义隐含灵活。	传送距离有限。界限含糊。只能意会，不能言传。
电子媒介	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件。	快速传递、信息容量大、远程传递一份信息同时传递多人、廉价	单向传递，电子邮件可以交流，但看不到表情。

按照组织系统划分，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。一般来说，正式沟通指以正式组织系统为渠道的信息传递。非正式沟通指以非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。

按照方向划分，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。下行沟通指上级将信息传达给下级，是由上而下的沟通。上行沟通指下级将信息传达给上级，是由下而上的沟通。平行沟通指同级之间横向的信息传递，这种沟通也称为横向沟通。

按照是否进行反馈划分，沟通可分为单向沟通和双向沟通。一般来说，单向沟通指没有反馈的信息传递。单向沟通比较适合下列几种情况：① 问题较简单，但时间较紧；② 下属易于接受解决问题的方案；③ 下属没有了解问题的足够信息，在这种情况下，反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听；④ 上级缺乏处理反馈的能力，容易感情用事。

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。它比较适合下列几种情况：① 时间比较充裕，但问题比较棘手；② 下属对解决方案的接受程度至关重要；③ 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；④ 上级习惯于双向沟通，并能够有建设性地处理反馈。表 12-2 比较了两种沟通的优缺点。

表 12-2 单向和双向沟通比较

因素	结 果
时间	双向沟通比单向沟通需要更多的时间
信息和理解的准确程度	在双向沟通中，接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高
接受者和发送者的置信程度	在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息理解
满 意	接受者比较满意双向沟通 发送者比较满意单向沟通
噪 音	由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多

四、非正式沟通

组织除了需要正式沟通外，也需要并且客观上存在着非正式沟通。正式沟通提供信息的“骨架”，而非正式沟通则提供“血”和“肉”，它包括听取各种各样的观点、猜测、疑问、刁难、敌意、奉承、冲突、威胁等，这些都是正式沟通所不能传递的。非正式沟通的主要功能是传播成员（包括管理和非管理人员）所关心的和与他们有关的信息，它取决于成员的个人兴趣和利益取向，与组织正式的要求无关。与正式沟通相比，非正式沟通有下列几个特点。

1. 非正式沟通信息交流速度较快

由于这些信息与成员的利益相关，或者是他们比较感兴趣的问题，再加上没有正式沟通那种程序，信息传播速度大大加快。

2. 非正式沟通的信息比较准确

据国外研究表明，它的准确率可高达 95%。一般说来，非正式沟通中信息的失真主要来源于形式上的不完整，而不是提供无中生有的谣言。人们常常把非正式沟通（俗称小道消

息)与谣言混为一谈,这是缺乏根据的。

3. 非正式沟通效率较高

非正式沟通一般是有选择地、针对个人的兴趣传播信息。正式沟通则常常将信息传递给本不需要它们的人。管理人员的办公桌上往往堆满了一大堆毫无价值的文件。

4. 非正式沟通可以满足职工的需要

由于非正式沟通不是基于管理者的权威,而是出于成员的愿望和需要,因此,这种沟通常常是积极的、卓有成效的,并且可以满足成员们的安全的需要、社交需要和尊重的需要。

5. 非正式沟通有一定的片面性

非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解,因而需要慎重对待。

不管人们怎样看待、评价非正式沟通,它都是客观存在的,并且在组织中扮演着重要的角色。管理人员应该怎样对待非正式沟通呢?

(1) 管理人员必须认识到它是一种重要的沟通方式,任何否认的态度都会铸成大错,企图消灭、阻止、打击的措施也是不明智的。

(2) 管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务,管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息,“知道”谁在传播这些信息,谁最喜欢这些信息,管理人员还可以将自己所需要但又不便从正式渠道传递的信息,利用非正式沟通进行联络。

(3) 对非正式沟通信息中的错误,必须通过非正式渠道进行更正。

一般来说,处理失真信息的方法常有以下三种:

(1) 采取不理睬的态度,相信“事久自然明”。这种方法往往需要较长的时间,有时会在短期内造成更大的混乱,因此较少被采用。

(2) 采取进攻型的策略,指出失真信息的错误所在,并且尽可能地告诉所有的人。但是,这种方法有可能导致火上浇油,局面愈发不可收拾。

(3) 采取侧翼包抄的战术,不提及和重复错误信息,而用事实反驳。例如,组织中谣传某人在一次事故中一只手被截,为了澄清事实,管理人员可以公布每周事故报告,只需简要地说明本周没有发生任何事故即可。尤其值得注意的是,在反驳谣言时,无论如何不能重复或直接引用谣言。在反驳中引用谣言,只会使人们相信谣言,甚至可能使人们只听进错误的信息。对比起来,这种方法比较有成效。

第二节 有效沟通的障碍及其克服

一、有效沟通的障碍

在沟通的过程中，由于存在着外界干扰以及其他种种原因，信息往往被丢失或曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用。这些因素除前面所说的“噪音”外，还有以下几点。

（一）个人因素

个人因素主要包括两大类，一是有选择地接受，另一是沟通技巧的差异。

所谓有选择地接受是指人们会根据自己的需要、动机、经验、背景及其个人特点，拒绝与他们的期望不相一致的信息。研究表明，人们往往听或看他们感情上有所准备的东西，或他们想听或想看的東西，甚至只愿意接受中听、中看的，拒绝不中听、不中看的信息。有人曾做过这样的一个试验，请一家公司的 23 位主管回答“假如你是公司总裁，你认为哪个问题最重要”，结果每个主管都认为从全公司角度出发，自己所负责的部门最重要。销售经理说营销是个大问题，生产经理认为产品是生命，人事经理则回答说现代的管理人是中心。这个试验进一步表明：

（1）人们只看到他们擅长看到的東西；

（2）由于复杂的事物可以从各种角度去观察，人们所选择的角度强烈地影响了他们认识问题的能力和方法。

因此，管理人员应该懂得：

（1）由于各主管人员的偏见在所难免，在做最后决定的时候必须在更高层次上进行协调；

（2）各部门间如果没有有效的沟通，冲突是不可避免的，因为每个部门主管都认为其他部门的主管不了解“真实”的情况。

除了人们接受能力有所差异外，许多人运用沟通的技巧也很不相同。例如，有的人不能口头上完美地表述，但却能够用文字清晰而简洁地写出来；另一些人口头表达能力很强，但不善于听取意见；还有一些人阅读较慢，并且理解起来比较困难。所有这些问题都妨碍进行有效的沟通。

（二）人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。

沟通是发送者与接受者之间“给”与“受”的过程。信息传递不是单方面，而是双方的

事情，因此，沟通双方的诚意和相互信任至关重要。上下级间的猜疑只会增加抵触情绪，减少坦率交谈的机会，也就不能进行有效的沟通。例如，当下级怀疑某些信息会给他带来损害时，他在与上级沟通时常常对这些信息作一些有利于自己的加工。许多研究表明，很多经理自动地认为他们听到的信息是有偏见的，为了防止“偏听偏信”，也随之根据自己的想象对“偏见”进行“纠偏”。例如，经理常常认为有利于下级的信息准确性较差，而不利于下级的信息准确性较高。反过来，下级常常对损害自己形象的信息不屑一顾，对有利于自己的信息则大加渲染。这种故意操纵信息，使信息显得对接受者更有利的行为，也叫做信息的过滤。

信息来源的可靠性由下列四个因素所决定：①诚实；②能力；③热情；④客观。有时，信息来源可能并不同时具有这四个因素，但只要信息接受者认为发送者具有即可。可以说信息来源的可靠性实际上是由接受者主观决定的。例如，当面对来源不同的同一问题的信息时，职工最可能相信他们认为最诚实、最有能力、最热情、最客观的那个来源的信息。信息来源的可靠对组织中个人和团体行为的影响很大。就个人而言，成员对上级是否满意很大程度上取决于他对上级可靠性的评价。就团体而言，可靠性较大的工作单位或部门比较能公开地、准确地和经常地进行沟通，它们的工作成就也相应地较为出色。

沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征（如性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等）的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很相近，那么他将比较容易接受对方的意见，并且达成共识。相反，如果沟通一方视对方为异己，那么信息的传递将很难进行下去。例如，年龄差距或“代沟”在沟通中就是一个常见的问题。

（三）结构因素

结构因素主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。

一个人在企业中的地位很大程度上取决于他的职位。许多研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如，人们一般愿意与地位较高的人沟通；地位较高的则更愿意相互沟通；地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的；在谈话中，地位高的人常常居于沟通的中心地位；地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的宠幸。事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍。但是，组织成员却非常喜欢与地位高的人进行沟通。其原因有二：一是这种接触是获得同伴承认和尊重的一种方法；二是与对自己未来有重大影响的上级交往可以增加成功的机会。但是，这种沟通对组织的发展十分不利。

一般说来，信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真率则越大。这种信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化，称为信息传递链现象。一项研究表明，企业董事会的决定通过五个等级后，信息损失平均达 80%。其中，副总裁这一级的保真率为 63%，部门主管为 56%，工厂经理为 40%，第一线工长为 30%，职工为 20%，如图 12-2

所示。

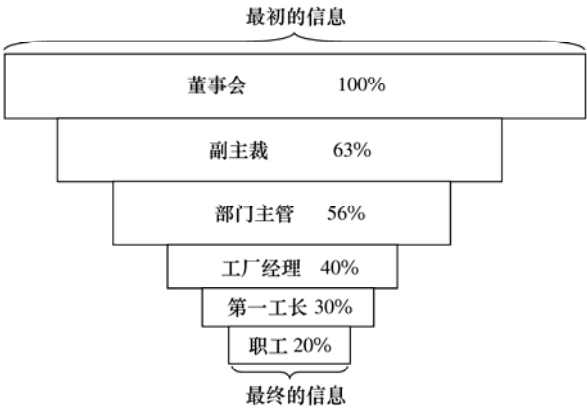


图 12-2 信息传递链现象实例

当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应地变得较为困难。由于可能的沟通渠道的增长，大大超过人数的增长。例如，5 个人的团体，有 $n(n-1)/2$ 即 10 条渠道，10 人需 45 条渠道，20 人需要 190 条渠道。随着团体规模的扩大，沟通的形式将非常复杂。据测算，如果将沟通的各种形式考虑在内，那么 5 人的团体中将存在 $(3n-2n+1)/2$ ，约 90 条渠道。

组织中的工作常常要求成员只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束的影响，往往在成员单独某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间约束不仅不利于成员间的交往，而且也限制了他们的沟通。一般来说，两人间的距离越短，他们交往的频率也越高。一个工程师更愿意与同办公室的人讨论问题，而不会找楼下的人。

此外，还有技术因素，主要包括语言、非语言暗示，媒介的有效性和信息量等，也对沟通产生影响。

大多数沟通的准确性依赖于沟通者赋予字和词的含义。由于语言只是个符号系统，本身没有任何意思，它仅仅是为我们描述和表达个人观点的符号或标签。每个人表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会前景等决定的。因此，语言和文字极少对发送者和接受者双方都具有相同的含义，更不用说许许多多的不同的接受者。语言的不准确性还不仅仅表现为符号，而且它能挑动起各种各样的感情，这些感情可能会更进一步歪曲信息的含义。国外有一项研究曾对 488 个职工进行试验，分析他们对 61 个常用管理术语的理解和反应。例如“资本主义”一词，经理们认为是“企业的私人所有制……为所有的人提供了平等的机会”，74%的职工认为是“最富有的人的统治”，“大企业吞并、压榨小企业”，甚至“富人的独裁”，他们更乐意使用“自由企业”一词。另一项研究表明，文字理解的差异不仅存在于普通劳动者和经理阶层之间，而且还存在于不同的管理阶层之间。“激励”、“配额”、“合作”和“预算”等词就是一例。当高层管理人员谈及进行“激励”和“配额”的必要性时，低层管理人员常常会产生反感，并有一种身不由己被支配的感觉。所以，同样的字词对不同的团体来说，会导致完全不同的感情和不同的含义理解。

当人们进行交谈时，常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作包括身体姿势、头的偏向、手势、面部表情、移动、触摸和眼神。这些无言的信号强化了所表述的含义。例如，沟通者双方的眼神交流，可能会表明相互感兴趣、喜爱、参与或者攻击。面部表情会表露出惊讶、恐惧、兴奋、悲伤、愤怒或憎恨等情绪。身体动作也能传送渴望、愤恨和松弛等感情。研究表明，在面对面的沟通中，仅有 7% 的内容通过语言文字表达，另外 93% 的内容通过语调（38%）和面部表情（55%）表达。由此可见，字词与非语言暗示共同构成了全部信息。遗憾的是，人们往往重于书面文字的沟通，而忽略了面对面的交往。在不多的面对面交谈中，也低估了非语言暗示的作用。

管理人员十分关心各种不同沟通工具的效率。一般来说，书面和口头沟通各有所长。书面沟通（备忘录、图表、表格、公告、公司报告）常常适用于传递篇幅较长、内容详细的信息，它具有下列几个优点：

- （1）为读者提供适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会。
- （2）易于远距离传递。
- （3）易于储存，并在做决策时提取信息。
- （4）比较准确，经过多人审阅。

口头沟通（面对面讨论、电话、交谈、讲座、会议）适合于需要翻译或精心编制，才能使拥有不同观念和语言才能的人理解的信息。它有下列几个优点：

- （1）快速传递信息，并且希望立即得到反馈。
- （2）传递敏感的或秘密的信息。
- （3）传递不适用书面媒介的信息。
- （4）适合于传递感情和非语言暗示的信息。

总之，选择何种沟通工具，在很大程度上取决于沟通的种类和目的，还与外界环境和沟通双方有关。

我们生活在一个信息爆炸的年代。企业经理面临着“信息过载”的问题。例如，管理人员只能利用他们所获得信息的 1/100 到 1/1000 进行决策。信息过量不仅使经理人员没有时间去处理这些信息，而且也使他们难于向同事提供有效的、必要的信息，沟通也随之变得困难重重。

二、如何克服沟通中的障碍

1. 明了沟通的重要性，正确对待沟通

管理人员十分重视计划、组织、领导和控制，对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有组织系统就可以了，对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度。上述种种现象都

表明沟通没有得到应有的重视，重新确立沟通的地位是刻不容缓的事情。

2. 要学会“听”

对管理人员来说，“听”绝不是件轻而易举的事情。“听”不进去一般有下列三种表现：①根本不“听”；②只“听”一部分；③不正确地“听”。如何才能较好地“听”呢？表 12-3 列出了一些要点。

表 12-3 “听”的艺术

要：	不要
1. 表现出兴趣	1. 争辩
2. 全神贯注	2. 打断
3. 该沉默时必须沉默	3. 从事与谈话无关的活动
4. 选择安静的地方	4. 过快或提前作出判断
5. 留适当的时间用于辩论	5. 草率地给出结论
6. 注意非语言暗示	6. 让别人的情绪直接影响你
7. 当你没听清楚时，请以疑问的方式重复一遍	
8. 当你发觉遗漏时，直截了当地问	

3. 创造一个相互信任，有利于沟通的小环境

经理人员不仅要获得下属的信任，而且要得到上级和同僚们的信任。他们必须明白：信任不是人为的或天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。

4. 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性

信息传递链过长，减慢了沟通速度并造成信息失真，这是人所共知的事实。减少组织机构重叠，层次过多，确实是必须要做的事情。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可开辟高级管理人员至低级管理人员的非正式沟通渠道，以便于信息的传递。

5. 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通

特别委员会由管理人员和第一线的工人组成，定期相互讨论各种问题。国外的特别委员会通常每年碰头两至六次，并且会前有正式的会议议题，会后公开讨论结果。会中如有问题不能解决，可上报高级管理人员。

6. 职工代表大会

每年一度的职工代表大会为厂长汇报工作提供了良机。厂长将就企业过去一年取得的成绩、存在的问题以及未来的发展等重大问题通报全体职工，而职工也可以就自己所关心的问题与厂长进行面对面的沟通和交流。

7. 非管理工作组

当组织发生重大问题，引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组由一部分管理人员和一部分成员自愿参加，利用一定的工作时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最高管理阶层也要定期公布他们的报告，就某些重大问题或“热点”问题在全组织范围内进行沟通。

8. 加强平行沟通，促进横向交流

一般来说，组织内部的沟通以与命令链相符的垂直居多，部门间、车间间、工作小组间的横向交流较少，而平等沟通却能加强横向的合作。具体来说，可以定期举行由各部门负责人参加的工作会议，其主题是允许他们相互汇报本部门的工作、对其他部门的要求等等，以便强化横向合作。

三、实现有效沟通的模式

1. 运用反馈

很多沟通问题是直接由于误解或不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

当管理者问接受者：“你明白我的话了吗？”所得到的答复代表着反馈。但反馈不仅仅包括是或否的回答。为了核实信息是否按原有意图被接受，管理者可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，让接受者用自己的话复述信息。如果管理者听到的复述正如本意，则可增强理解与精确性。

当然，反馈不必一定以言语的方式表达。行动比言语更为明确。比如，销售主管要求所有下属必须填好上月的销售报告，当有人未能按期上交此报告时，管理者就得到了反馈。这一反馈表明销售主管对自己的指令应该阐述得更清楚。同理，当你面对一群人演讲时，你总在观察他们的眼睛及其他非言语线索以了解他们是否在接受你的信息。

2. 简化语言

由于语言可能成为沟通障碍，因此管理者应该选择措辞并组织信息，以使信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以使所用的语言适合于接受者。有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化语言并注意使用与听众一致的言语形式，可以提高理解效果。比如，医院的管理者在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语言应对对办公室工作人员的不同。在所有的人都理解其意义的群体内，行话会使沟通十分便利，但在本群体之外使用行话则会造成问题。

与前面反馈的讨论一致，在传递重要信息时，为了使语言问题造成的不利影响减少到最低程度，可以先把信息告诉不熟悉这一内容的人。比如，在正式沟通之前让接受者阅读演讲词是一种十分有效的手段，其有助于确认含混的术语、不清楚的假设或不连续的逻辑思维。

3. 积极倾听

当别人说话时，我们在听，但很多情况下我们并不是在倾听。倾听是对信息进行积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在思考。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，而且常常当个体有主动性时才会做得更为有效。事实上，积极倾听（Active Listening）常常比说话更容易引起疲劳，因为它要求脑力的投入，要求集中全部注意力。我们说话的速度是平均每分钟 150 个词汇，而倾听的能力则是每分钟可接受将近 1000 个词汇。两者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

让自己处于发送者的位置，可以提高积极倾听的效果。不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此“移情”更易于理解信息的真正内涵。一个“移情”的听众并不急于对信息的内容进行判定，而是先认真聆听他人所说。这使得信息不会因为过早而不成熟的判断或解释而失真，从而提高了自己获得信息完整意义的能力。

4. 抑制情绪

如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那太天真了。我们知道情绪能使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解，并在表述自己信息时不够清晰和准确。那么管理者应该如何行事呢？最简单的办法是暂停进一步的沟通直到恢复平静。

5. 注意非言语提示

我们说行动比言语更明确，因此很重要的一点是注意你的行动，确保它们和语言相匹配并起到强化语言的作用。非言语信息在沟通中占据很大比重，因此，有效的沟通者十分注意自己的非言语提示，保证它们也同样传达了所期望的信息。

第三节 冲突与谈判

一、冲突的起源

冲突是指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。人与人之间由于利益、观点、掌握的信息或对事件的理解都可能存在差异，有差异就可能引起冲突。不管这种差异是否真实存在，只要一方感觉到有差异就会发生冲突。冲突的形式可以从最温和最微妙的抵触到最激烈的罢工、骚乱和战争。

人们之间存在差异的原因是多种多样的，但大体上可归纳为三类。

（一）沟通差异

由于文化和历史背景不同、语义困难、误解及沟通过程中噪声的干扰，都可能造成人们之间意见不一致。沟通不良是产生冲突的重要原因，但不是主要的。

（二）结构差异

观察管理中经常发生的冲突绝大多数是由组织结构的差异引起的。分工造成组织结构中垂直方向和水平方向各系统、各层次、各部门、各单位、各不同岗位的分化。组织愈庞大、愈复杂，组织分化愈细密，组织整合愈困难。由于信息不对称和利益不一致，人们之间在计划目标、实施方法、绩效评价、资源分配、劳动报酬、奖惩等许多问题上都会产生不同看法，这种差异是由组织结构本身造成的。为了本单位的利益和荣誉，许多人都会理直气壮地与其他单位甚至上级组织发生冲突。不少管理者，甚至把挑起这种冲突看作自己的职责，或作为建立自己威望的手段。几乎每位管理者都会经常面临着与同事或下属之间的冲突。

（三）个体差异

每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养，塑造了每个人各不相同的性格、价值观和作风。人们之间这种个体差异造成了合作和沟通的困难，这往往也成为导致某些冲突的根源。

二、冲突管理

传统观点往往只看到冲突的消极影响，把冲突当作组织内部矛盾、斗争、不团结的征兆。因而管理者总是极力消除、回避或掩饰冲突。事实上由于沟通差异、结构差异和个体差异的客观存在，冲突也就不可避免地存在于一切组织之中。我们不仅应当承认冲突是正当现象，并且要看到冲突的积极作用。任何一个组织如果没有冲突或很少冲突，任何事情都意见一致，这个组织必将非常冷漠、对环境变化反应迟钝、缺乏创新、万马齐喑、死水一潭。当然如果冲突过多、过激，也会造成混乱、涣散、分裂和无政府状态。

所以组织应保持适度的冲突，使组织养成批评与自我批评、不断创新、努力进取的风气，就会出现人人心情舒畅、奋发向上的局面，组织就有旺盛的生命力。这就是冲突管理的使命。

当组织缺乏冲突时，管理者应细心地寻找原因，问问自己是否过于看重决策的“意见一致”，是否过分强调“团结、友谊和支持比什么都重要”，是否处理问题过于“中庸”，在用人、奖励、惩罚时是否过于关注不同意见；或者你是否走到另一极，过于独断专行，是否压制打击过批评者，或者对不同意见者态度过于严厉。最后，你要静下来扪心自问：我是否已被“点头称是的人们”所包围？为了促进冲突，管理者除改变自身的思想观念和工作作风外，还要有意识地鼓励、支持、任用、晋升持不同意见的人。有时为了引起冲突听到不同意见，而有意散布一点“小道消息”作为探测气球、问路之石，也可通过引进外人，调整机构等方法改变组织的现状。

缺乏冲突时，希望有冲突，真有冲突时，又有可能害怕冲突，“叶公好龙”是许多管理者的通病。处理冲突实际上是一种艺术，优秀的管理者通常这样处理冲突：

1. 谨慎地选择你想处理的冲突

管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽很重要但不是自己力所能及的，不宜插手；有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些群众关心，影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底。其他冲突均可尽量回避，事事时时都冲到第一线的人，并不是真正的优秀管理者。

2. 仔细研究冲突双方的代表人物

是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？这些都需要认真深入地掌握。

3. 深入了解冲突的根源

不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。那可能是多种原因交叉作用的结果，如果是这样，还要进一步分析各种原因作用的强度。

4. 妥善地选择处理办法

通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。当冲突无关紧要时，或当冲突双方情绪极为激动，需要时间恢复平静时，可采用回避策略；当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，用行政命令方式牺牲某一方利益处理后，再慢慢做安抚工作；当冲突双方势均力敌、争执不下需采取权宜之计时，只好双方都作出一些让步，实现妥协；当事件十分重大，双方不可能妥协，经过开诚布公的谈判，走向对双方均有利的合作，或双赢的解决方式。

三、谈判

（一）谈判的方法

谈判是双方或多方实现某种目标就有关条件达成协议的过程。谈判目标可能是：为了实现某种战略或策略的合作，为了争取某种待遇或地位，为了减税或贷款，为了弥合相互的分歧而走向联合，也可能是为了明确各自的权益而走向独立等。市场经济本身就是一种契约经济，一切有目的的经济活动，一切有意义的经济关系都要通过谈判来建立。管理者总是面对无数的谈判对手。

谈判有两种基本方法，零和谈判和双赢谈判。

（1）零和谈判，就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失，一方赢就是另一方输。零和谈判为什么能成功？这是因为双方的目标都有弹性并有重叠区存在，重叠区就是双方和解达成协议的基础。

（2）双赢谈判，要求对另一方的需求十分敏感，各自都比较开放和灵活，都对另一方

有足够的了解和信任。在此基础上通过开诚布公的谈判，就可能找到双赢的方案，从而建立起牢固的长期的合作关系。

优秀的管理者通常是这样进行重要的谈判：

（1）理性分析谈判的事件。抛弃历史和感情上的纠葛，理性地判别信息的准确、依据的真伪，分析事件的是非曲直，分析双方未来的得失。

（2）理解你的谈判对手。他的制约因素是什么？他的真实意图是什么？他的战略是什么？他的兴奋点和抑制点在哪里？

（3）抱着诚意开始谈判。态度不卑不亢，条件合情合理，提法易于接受，必要时可以主动作出让步（也许只是一个小小的让步）。尽可能寻找双赢的解决方案。

（4）坚定与灵活相结合。对自己目标的基本要求要坚持，对双方最初的意见（如报价）不必太在意，那多半只是一种试探，有极大的伸缩余地。当陷入僵局时，应采取暂停、冷处理后再谈，或争取第三方调停，尽可能避免破裂。

（二）有效谈判的技能

有效谈判的技能可以总结为以下六个方面。

1. 研究你的对手

尽可能多地获得有关对手的兴趣和目标方面的信息。比如，你必须满足什么样的客户？他采取什么样的战略？这些信息会帮助你更好地理解对手的行为，预测他对你的报价的反应，并按照他的兴趣构建解决方式。

2. 以积极主动的表示开始谈判

研究表明，让步可能得到回报并最终达成协议。因此，以积极主动的表示开始谈判——也许只是一个小小的让步，但它会得到对方同样让步的回报。

3. 针对问题，不针对个人

着眼于谈判问题本身，而不针对对手的个人特点。当谈判进行得十分棘手时，应避免攻击对手的倾向。你不同意的是对手的看法和观点，而不是他个人。应把事与人区分开来，不要使差异人格化。

4. 不要太在意最初的报价

仅仅把最初的报价作为谈判的出发点。因为，每个人都有自己最初的看法，它们是很极端、很理想化的，仅仅如此。

5. 重视双赢解决方法

如果条件许可，最好寻求综合的解决办法。按照对手的兴趣构建选择，并寻求能够使你和对手均成功的解决办法。

6. 以开放的态度接纳第三方的帮助

当谈判陷入对峙的僵局时，应考虑求助于中立的第三方的帮助。具体而言，也有不同的选择。调停人能帮助各方取得和解，但其不强求达成协议；仲裁人则听取各方的争论，最后强加一种解决方法；和解人则更为不正式，其扮演着沟通管道的作用，在各方之间传递信息、解释信息并澄清误解。

四、危机管理

（一）危机的出现

在市场竞争日趋激烈的今天，危机无时无刻不在威胁着企业的生存。危机是指危及企业形象和生存的突发性、灾难性事故与事件。它通常会给企业和公众带来较大损失，严重破坏企业形象，甚至使企业陷入困境。国外不少大公司均将目光投向危机管理，我国的企业由于都还比较年轻，对危机管理一直不太重视。因此，加强企业的危机管理已迫在眉睫，提高管理者的危机意识更是刻不容缓。

为了加强对危机的认识，我们来看看这两个公司对危机截然不同的处理方法和态度以及结果。

日本雪印乳业公司是业界声誉卓著、信用可靠的一家公司。2000年6月27日，其商品低脂牛奶发生饮用者食物中毒现象。不应该的是，事隔两天之后，6月29日公司才公开承认有此事实。更不应该的是，直到7月26日公司才在报纸上整版广告形式，向社会大众致歉，并就其散漫管理认错。并且，由于其对所发生问题的原因说明颠三倒四，公众并不买账。

日本雪印乳业公司由于危机处理不够迅速，产品回收与信息公开太慢，对应措施不力，直接的损失是营业额大幅下滑，停工两周造成的损失估计就有110亿日元，而年度营业收入则估计有5550亿日元损失。更为不利的是，一向受信赖的雪印品牌受损程度严重，据专家之言，雪印品牌破产、信用扫地，要恢复原有信誉需十年之久。

与日本雪印乳业公司不同，美国强生公司对危机的处理采取了另一种态度。

1982年9月底，美国强生公司的拳头产品“泰莱诺尔”，由于部分药品受污染，导致人员死亡。事情发生后，强生公司最高领导层认为，这不仅影响着强生公司在公众和消费者中的信誉，更重要的是消费者的生命安全受到威胁。强生公司立即抽调大批人员对所有药品进行检验，结果显示在全部800万片药剂中受污染的药品只源于一批药品，总计不超过75片，最终死亡人员也确定为7人，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响。但强生公司最高层却认为，不应对公众隐瞒事情的真相，应向全美公众公开这件不幸的事情。于是迅速启动公司的最高危机方案“做最坏的打算方案”，把预警消息通过媒介发向全国。事后，强生公司还在很短的时间内就收回了数百瓶这种药。很显然，强生公司为了消费者的利益而自身承担了巨大的损失。后来，强生公司重新向市场投放了该产品，并设计了抗污染

包装，还向受损失的公司和个人提供补偿。

事情发生后的 5 个月内，强生公司就夺回了该药品原来所占市场的 70%。不仅如此，由于公司的诚意和努力得到了社会公众和新闻界的认可，使得强生公司在这场危机中转危为安，公司的美誉度和知名度有了进一步的提高。

（二）危机处理的过程

1. 危机的避免

危机的避免要求管理者有长远战略性的眼光、敏锐的洞察力，认清事物发展的规律和趋势。譬如最近以来，我国产品出口屡遇“红灯”，前有浙江的西兰花被日本以农药残余超标而禁止进口，后有欧盟关于打火机的 CR 法规，还有涉及多个行业的反倾销调查，对我国企业产生了相当大的冲击。企业如果能认识到绿色壁垒和技术壁垒日益盛行这一趋势，就能避免许多经济环境改变给企业带来的危机。

2. 危机的准备

任何事物的准备工作都是很重要的，危机的准备也不例外。危机管理着重于防范，要求企业平时就建立危机管理系统，强化危机意识，尽可能将危机消灭在潜伏期，做到防微杜渐。建立一套规范、全面的风险评估系统和危机管理预警系统是很有必要的。

首先，在企业内部设置危机管理小组。危机管理小组成员主要是公司内部人员，也可聘请外部顾问。小组的成员应尽可能选择熟知企业和本行业内外环境、有较高职位的管理人员和专业人员参加。他们应该具有反应敏捷、善于沟通、处乱不惊等素质，而且要有亲和力，以便于通览全局、迅速作出决策。小组的领导人并不一定是公司总裁，但必须由在公司内部有相当影响力，能够有效控制、推动小组工作运行的人担任。

其次，强化危机意识，发现危机前兆，分析预测危机情境，将危机消除于潜伏期。美国微软公司提出的“微软公司距离破产只有十个月”，小天鹅公司实施的末日管理，其目的都是为了强化危机意识，在企业内部营造一种危机氛围。企业危机管理小组要十分关注与企业经营相关的宏观与微观因素的变化趋势，及时发现危机前兆，争取主动，尽可能将危机消除在潜伏期。

再次，企业要从危机征兆中透视企业生存的危机，预先制定科学而周密的危机应变计划。在国家法律法规和公司政策允许的范围内，制定相应的危机处理策略和计划，计划应具体、明确、有针对性，也不要过于拘泥，保持一定的灵活性，最后形成书面方案，使之制度化和规范化。为保证危机处理计划的全面性和客观性，可聘请专业人员主持或协同编撰。

最后，进行危机管理的培训和实战训练演习。企业应定期就企业的经济环境和企业经营状况，以及所面临的危机，对相关部门管理人员进行培训，强化危机管理意识；再由部门管理人员对其下属进行培训，直至每一位员工都了解企业的处境，增强员工的危机感，让他们

更加清楚地知道企业的生死存亡和每一位员工息息相关。实战训练演习能提高企业全体人员对企业潜在威胁的警惕性，增加处理危机的经验。

3. 危机的控制与处理

危机发生后，当事人应保持清醒的头脑，采取有效的措施，隔离危机，不让事态继续蔓延，同时迅速找出危机发生的原因并进行处理。

第一，危机处理小组全面介入，迅速启动危机应变计划，做到临危不乱，反应快捷，处理及时。危机发生时，企业必须认识到，只有诚恳才是挽救企业的唯一途径，推脱责任或置之不理只能招致外界的更大反感，因此企业必须在最短时间发表坦诚声明，向社会公众表明对此事件的态度，以及将采取的解决措施，以便在最短时间内建立可信度和权威感。危机处理小组随后应立即全面细致地调查事件的前因后果，迅速制定明确的危机处理方案，及时向外界宣布调查的进展情况。公司要想取得长远利益，在控制危机时就应更多地关注消费者的利益，而不仅仅是公司的短期利益，应设身处地为公众着想，把公众的利益放在首位，尽量为受危机影响的公众弥补损失，这样不仅有利于维护企业的形象，也是妥善处理危机的关键。

第二，真诚对待每一位消费者，不要有任何偏袒。任何被动的处理方式都会引发公众的不信任感。1999年，日本东芝公司在东芝笔记本 FDC 案件的处理中对美国和中国用户“厚彼薄此”的做法，招致了中国用户的极大不满，导致了东芝笔记本电脑在中国的销售状况呈一派颓势，消费者对东芝的信任和东芝的品牌形象都大打折扣。如果东芝公司在美国用户起诉时，迅速处理全球范围的产品，就不会被炒得如此沸沸扬扬，损失也会小得多。

第三，在被媒体聚焦之前，应将事实告之公众，赢得公众的信赖。如果蓄意隐瞒什么，一旦外界通过其他手段了解到事实真相，将会使企业陷于非常被动的局面。三菱汽车频发事故引起舆论警觉后，又爆出该公司 23 年来蓄意隐瞒客户投诉的消息，结果三菱被迫在全球范围内召回近百万辆问题汽车，在蒙受巨大经济损失的同时，也失去了消费者的信任，而这种损失是无法用金钱估算的。

第四，争取新闻界的理解与合作，掌握宣传报道的主动权。危机发生后，企业一方面应以最快速度派出得力人员调查事故起因，安抚受害者，尽力缩小危机波及的范围；另一方面应主动与政府部门和新闻媒介，尤其是与具有公正性和权威性的传媒联系，说明事实真相，尽力取得政府机构和传媒的支持和谅解。1997 年当百事可乐的软饮料罐中发现了注射器时，百事公司迅速邀请了 5 家电视台、公证机构以及政府质检部门，参加其对公众的演示活动，证明这些异物只可能是由购买者放进去的，结果，公众的喧闹很快便平息了。

第五，第三方协助调查。在危机处理小组全面介入时，最好邀请公证机构或权威人士辅助调查，以赢取公众的信任。事实证明，在很多情况下，权威的介入将对危机处理起决定性作用。雀巢公司的“奶粉风波”恶化后，成立了一个由 10 人组成的专门小组，监督该公司执行世界卫生组织规定的情况。这些人中有著名医学家、教授、大众领袖乃至国际政策专家。

此举大大加强了公司在大众心中的可信度。

4. 危机的恢复

危机一旦被控制住后,管理者和相关部门要着手于危机的恢复管理,充分利用有效资源,尽力将企业的财产、设备、工作流程和组织中的人调整到最佳状态。通常在经历危机情景之后,人和物都会遭受不同程度的冲击和影响,不可能快速地完全恢复到危机发生以前的正常状态。在一些危机情景中,遭受危机影响的企业可通过转变经营决策、技术创新、改进工作流程、提高效率,以及提高利益相关者的忠诚度等有效措施,来集中力量致力于改善企业的经营效果。

5. 从危机中获得收益

一些新兴企业遭遇危机后很容易瘫痪,因为他们缺乏危机管理经验。危机管理过程中理论起指导作用,实践是宝贵的经验。只有掌握了处理危机的理论,才不至于在处理危机时出现更多的失误,造成企业不必要的损失;只有经历过危机的企业,才会更成熟地处理危机,将损失控制在最小的范围内。正如人们常说的,越是在危机时刻,才越能展示出一个优秀企业的整体素质和综合实力。危机处理得恰当,可以使企业的损失降到最低,甚至有可能提高企业的知名度和产品的信誉度,从而带来长远的经济利益。

(三) 成功的危机管理的要素

对于当代企业来说,成功的危机管理包括三个关键因素:

1. 危机管理制度化

企业内部应该有制度化、系统化的有关危机管理和灾难恢复方面的业务流程和组织机构。这些流程在业务正常时不起作用,但是危机发生时能及时启动并有效运转,对危机的处理发挥重要作用。这样一来,一旦危机出现,各部门、机构、员工知道做什么、说什么,而不必依靠某一个关键人物的急中生智力挽狂澜。

在危机发生时,一个企业要照顾的方方面面何其多、要处理的工作何其繁杂,而这一切都需要在极短时间内完成。如果事前没有周全的计划、能够立即付诸实施的制度和流程、能够立即投入角色并展开工作的人员,则可以预见,在危机发生时反应迟缓、内外部混乱都将无法避免。

国际上一些大公司在危机发生时往往能够应付自如,其关键之一是制度化的危机处理机制,从而在发生危机时可以快速启动相应机制,全面而井然有序地开展工作。

企业业务规模越大,危机造成的损失就可能越高,危机处理工作的难度也越大。因此,大公司特别需要制定一整套全面、系统、可操作的危机管理制度和处理机制,以备不测之需。

那么,企业如何做到危机管理制度化?

总结许多国际大企业的成功经验,以下几点特别值得借鉴,即成文的危机管理制度、有

效的组织管理机制、良好的人力资源储备和具有危机意识的企业文化。

危机属于非常事件，企业无法按照现有制度来应对，必须有事先拟订成文的有关危机事件的处理程序与应对计划，从而保证在危机发生时全体员工遵守共同的处理原则和方法，避免发生管理混乱。

危机管理需要有效的组织保障，确保企业内信息通道畅通、信息能得到及时反馈、各部门及人员责权清晰、有专门的危机反应机构和专门授权。一旦出现发生任何危机先兆，均能得到及时的关注和妥善的处理，而在危机处理时这种组织保障的有效性将更加明显。

在业务流程方面，企业可以针对可能发生的危机进行流程“再造”。例如德勤咨询公司曾经协助北美一家大型汽车公司对 90 个业务流程，进行危机相关分析，对其中的 30 个“至关重要”的业务流程，就可能发生的重大危险进行重新设计，使这些流程不仅能满足企业正常运作时的要求，而且能够承受可能发生的一些重大危机，或者可以在危机时进行快速灾难恢复。

企业在资源方面也应进行相应储备以进行危机处理准备，特别是人力资源方面。例如上面所举的汽车公司的危机处理案例中，由于对参与危机处理人员的素质要求很高，不仅需要企业内部的人力资源保证，还需要借助“外脑”进行危机处理，包括公关顾问、管理顾问、财务顾问、政府官员等等。

如果不提前对此进行准备，在危机发生时，很难找到合适人员，甚至可能严重影响危机处理效果。

当然，以上这些制度化的先进经验都需要企业具有“危机意识”。在当今这个充满变化和不确定性的世界，危机可能随时发生，并可能对一个公司产生致命影响，只要看看美国的“9·11”和最近的 SARS 就知道这不是危言耸听。因此，好的企业应该在其企业文化中注入一定的危机感，使员工对危机有合理的心理准备。这种心理准备可以通过系统化的培训、研讨会和危机处理演习等来逐步培养。

2. 高层领导的重视与直接参与

无论是危机预防还是处理，企业最高领导对危机的重视和直接参与都极其重要。如果领导人意识不到其重要性，一旦危机发生，很有可能会对企业造成灾难性的打击。

企业高层的直接参与和领导，是有效解决危机的关键。担任危机领导小组组长（或称为“首席危机官”）的一般应该是企业一把手，或者是具备足够决策权的高层领导。因为危机处理工作通常是跨部门、跨地域的，不仅会对许多正常的业务流程和企业政策进行改动，还要及时进行信息与资源的调拨分配。这种跨部门的工作，是任何一个部门性管理人员都无法胜任的，必须由能够支配协调各个部门的领导出面承担。

危机处理工作，对内涉及从后勤、生产、营销到财务、法律、人事等各个部门，对外不仅需要与政府、媒体打交道，还要与消费者、客户、供应商、渠道商、股东、债权银行、工

会等方方面面进行沟通。如果没有企业高层领导的统一指挥协调，很难做到口径一致、步调一致、协作支持并快速行动。

3. 完善的信息系统

随着信息技术日益广泛地被应用于政府和企业管理，良好的管理信息系统对企业危机管理的作用也日益明显。

信息系统作为预警机制的重要工具，能在危机苗头出现早期帮助及时识别和发现危机，并快速果断地进行处理，从而防患于未然。在危机处理时，信息系统有助于有效诊断危机原因、及时汇总和传达相关信息，并有助于企业各部门统一口径，协调作业。

良好的畅通的信息系统，可以帮助做出正确的决策，避免猜测和谣言带来的社会不稳定，保证关键物资的充足供应，从而最大限度地减少危机造成的危害。

以鞋业巨头耐克为例，其 90% 的鞋在亚洲生产，而其中 38% 在中国制造。在 SARS 疫情加重、到中国的旅行受到限制之时，耐克的生产工厂却基本没受影响，因为耐克通过现代化的通信设施实施遥控式管理。总部的设计师采用计算机辅助设计软件开发新鞋样，通过网络将之传给亚洲的加工厂，或通过快递公司把鞋样发给生产商。同时，耐克总部的设计师、检测师与大洋彼岸的加工商，可以通过可视电话进行直接的交流，以保证生产出的产品式样和质量满足设计要求。

复习思考题

1. 试述沟通的性质及重要性。
2. 试述沟通的过程和沟通的类别。
3. 非正式沟通的特点有哪些？
4. 管理人员应该怎样对待非正式沟通？
5. 有效沟通的障碍主要有哪些？
6. 书面沟通和口头沟通各有哪些优点？
7. 试论如何克服沟通中的障碍。
8. 试述实现有效沟通的模式。
9. 什么是冲突？冲突产生的原因主要有哪些？
10. 作为管理者，你会怎样进行冲突管理？
11. 有效谈判的技能主要有哪些？
12. 试论危机管理。

【案例分析】

迷你公司^①

以下描述的是某管理咨询公司在一次管理培训课程上做的一项练习。

培训师首先将学员分成多个小组，每个小组 6~8 人。小组划分完，培训师要求各小组成员在小组内部选举出 1 位“董事长”，然后由“董事长”从小组成员中挑选并任命 1 位经理，其他小组成员作为员工。组织框架基本构建起来后，培训师说明了游戏规则：第一，不许越级指挥和汇报，即“董事长”不能越过经理直接指挥员工，员工也不允许越过经理直接向董事长汇报和询问。第二，只允许使用文字方式沟通，不允许讲话。说完规则，培训师给每个小组发了厚厚的一沓类似便笺的空白纸条，供大家沟通使用。同时，培训师把每个小组的“董事长”请到了事先在门口放好的椅子前坐下，让这些“董事长”远离他们的经理和员工，经理和员工坐在一起。一切都安排妥当后，培训师进一步提出了一项规定：“不管遇到什么问题，只有‘董事长’有权举手示意，并低声向我询问，此外的所有事情都在你们组织内部通过文字沟通的方式解决。我们要在 30 分钟内完成，哪个组最先完成任务就算优胜者。”在询问大家是否都听清了游戏规则并得到肯定回答后，培训师先给每一位“董事长”发了一张上面画有五种图案的纸，图的下面有几行文字说明，接着又给每一个小组成员发了类似的一张纸，郑重声明不能交换，游戏开始了。

顺便介绍一下，经理和员工拿到的纸是一样的，上面画有五种图案，有的图案是一种鸟，有图案是交通标志，图案的下面注明培训师刚刚宣布的各种游戏规则，此外什么都没有。“董事长”拿到的纸有所不同，除了其他成员掌握的信息外，这张纸上多了一条信息，即“你们小组的每个人都拿了这样一张纸，上面也有五种图案，这些图案是不同的，只有一种图案在你们每个人拿到的纸上都有，你的任务是带领你的下属，在最短的时间内将这个共同的图案找出来，要求小组成员每个人都能向培训师指出这个共同的图案”。

宽敞的房间里没有讲话的声音，有的是焦急、询问的目光，一张张询问、请求指示和下达命令的纸条，很快，地上已有了很多纸条。仔细观察，每个小组的做法都有所不同，现选择其中两个小组描绘如下：

小组 A。游戏开始了，这个小组的所有成员手里拿着培训师发的这张纸，一片茫然。经理和员工不知道干什么，“董事长”以为大家都明确任务，因为培训师没有告诉他其他人拿到的纸上没有明确任务。观望和等待了足足 5 分钟，一位员工不耐烦了，他写了一张纸条给经理，上面有六个字：“我们要干什么？”经理接过纸条后，做了批示：“请传阅，并回答这

^① 全国工商管理硕士入学考试研究中心 2003 MBA 联考管理考试辅导教材 北京：机械工业出版社，

一问题。”纸条在员工们手中转了一圈后，回到经理手中，上面多了不少字，都是“不知道”。此时，经理意识到该写个纸条向董事长询问了。此时，时间已经过去了10分钟。

小组B。经理快速阅读培训师提供的所有信息，然后立即抽出一张纸条，写了几个字，递交给董事长询问工作任务。董事长马上将任务从他拿到的纸上抄录下来，向经理下达。经理明确了任务之后，开始依靠文字沟通的方式与下属讨论解决方案。突然，董事长要求经理过去接受命令。原来，经理和员工在讨论的同时，董事长也思考如何解决问题，也想出了一个好主意：他找出一张比较大的纸条，在上面画了一个矩阵，左侧列举了他看到的那五种图案的名称，上方写出他的经理和员工的姓名。工具设计出来后，他又抽出一张纸条，在上面写道：“经理，请你并通过你让大家认真看各自的图案，对照这个矩阵，如果有相同的图案，则在对应的行上画记号，大家都看完并做了标记后，立即给我。”经理接到指令，开始认真执行。很快，董事长得到了反馈。他很幸运，从中找到了共同的图案。他高兴极了，立即向培训师汇报，将共同的图案指给培训师看，培训师点了点头。

问题：

结合案例信息，分析A、B两个小组表现差异的原因。

系列实训之4

【实训目标】

- (1) 感受不同领导方式和领导者特质；
- (2) 理解动机和有效激励的方式；
- (3) 体会有效沟通技能。

【实训内容与要求】

- (1) 各小组选择邻近一家企业；或以自己所在的院系、班组、寝室等组织为对象，选择上述中某一项目进行训练；
- (2) 利用课余时间实施调查，写出调查或分析报告；
- (3) 课堂报告或课余讨论，交流体会。